

« VERS UN MANAGEMENT DES RESSOURCES HUMAINES DURABLE ET BIENVEILLANT ? »



Ecole de Management
Marrakech



EUROMED
MANAGEMENT



DE L'EMERGENCE A LA RECONNAISSANCE DU TRAVAIL ET DES TRAVAILLEURS : ETUDE DU CAS DE PRATIQUES RH DANS UNE SCOP

**CHARLES-PAUVERS Brigitte,
SCHIEB-BIENFAIT Nathalie,
IEMN-IAE, LEMNA, Université de Nantes**

Brigitte CHARLES-PAUVERS, IEMN-IAE, Université de Nantes, Bâtiment Petit Port,
Chemin de la Censive du Tertre, BP 62232- 44322 Nantes cedex 3
e-mail : brigitte.charles-pauvers@univ-nantes.fr
nathalie.schieb-bienfait@univ-nantes.fr
Téléphone : 02 40 14 12 10, 06 15 51 45 07 ; fax : 02 40 14 13 86

Résumé

La centralité du travail, les valeurs qui lui sont attachées se transforment depuis la fin des Trente Glorieuses. Une enquête récente souligne le rapport paradoxal que les Français entretiennent avec lui (Méda, 2010) : ils sont très attachés au travail mais ils montrent une insatisfaction vis-à-vis de lui bien supérieure à leurs voisins européens. Dans le même temps, une demande de plus en plus forte pour un « travail soutenable » apparaît. Réduire le travail à l'activité prescrite, ignorer la coopération au profit exclusif de l'autonomie conduit à passer sous silence ce qui se joue dans le travail, la nécessité de travailler avec les autres, et finalement aboutit à ce constat partagé d'un travail vidé de son sens, pour le travailleur, tout autant que pour le citoyen. Notre travail de recherche sur la démarche compétence d'une PME SCOP (société coopérative et participative) nous offre l'opportunité de sortir d'une logique économiciste au profit d'une logique visant à concilier économique, social et sociétal. A partir du cadre théorique de la régulation sociale (Reynaud et Richebé, 2007) et de l'approche méthodologique privilégiant l'analyse des outils de gestion et des dispositifs de

gestion (Moisdon,1997), Parlier (2005) , nous identifions un certain nombre de limites pour mieux mettre à jour des tensions que fait naître la structuration de la politique des ressources humaines de l'entreprise autour de la démarche compétence. Le projet de cette entreprise inscrit dans son territoire mobilise le corps social, crée de l'action collective, fait émerger des pratiques de ressources humaines qui permettent de rendre visible, l'invisible. Nous concluons sur la transférabilité de telles pratiques de ressources humaines, qui s'appuient avant tout sur les actifs immatériels et rendent tout leur sens au projet d'entreprise (Bréchet, 1994).

Mots clés : démarche compétence, SCOP, étude de cas, compétence collective, travail.

DE L'EMERGENCE A LA RECONNAISSANCE DU TRAVAIL ET DES TRAVAILLEURS : ETUDE DU CAS DE PRATIQUES RH DANS UNE SCOP

Résumé :

Résumé : la centralité du travail, les valeurs qui lui sont attachées se transforment depuis la fin des Trente Glorieuses. Une enquête récente souligne le rapport paradoxal que les Français entretiennent avec lui (Méda, 2010) : ils sont très attachés au travail mais ils montrent une insatisfaction vis-à-vis de lui bien supérieure à leurs voisins européens. Dans le même temps, une demande de plus en forte pour un « travail soutenable » apparaît. Réduire le travail à l'activité prescrite, ignorer la coopération au profit exclusif de l'autonomie conduit à passer sous silence ce qui se joue dans le travail, la nécessité de travailler avec les autres, et finalement aboutit à ce constat partagé d'un travail vidé de son sens, pour le travailleur, tout autant que pour le citoyen. Notre travail de recherche sur la démarche compétence d'une PME SCOP (société coopérative et participative) nous offre l'opportunité de sortir d'une logique économiciste au profit d'une logique visant à concilier économique, social et sociétal. A partir du cadre théorique de la régulation sociale (Reynaud et Richebé, 2007) et de l'approche méthodologique privilégiant l'analyse des outils de gestion et des dispositifs de gestion (Moisdon, 1997), Parlier (2005)), nous identifions un certain nombre de limites pour mieux mettre à jour des tensions que fait naître la structuration de la politique des ressources humaines de l'entreprise autour de la démarche compétence. Le projet de cette entreprise inscrit dans son territoire mobilise le corps social, crée de l'action collective, fait émerger des pratiques de ressources humaines qui permettent de rendre visible, l'invisible. Nous concluons sur la transférabilité de telles pratiques de ressources humaines, qui s'appuient avant tout sur les actifs immatériels et rendent tout leur sens au projet d'entreprise (Bréchet, 1994).

Mots clés : démarche compétence, SCOP, étude de cas, compétence collective, travail

La centralité du travail, les valeurs qui lui sont attachées se transforment depuis la fin des Trente Glorieuses ; le succès retentissant d'ouvrages tels que *Le travail, une valeur en voie de disparition* de Dominique Méda (1995) ou encore *La fin du travail* de (Rifkin, 1996), laisse à penser que le travail est une valeur en voie de disparition. Or si tous les auteurs s'accordent sur la place centrale du travail dans la structuration de notre société, une enquête récente montre le rapport paradoxal que les Français entretiennent avec lui (Méda, 2010) : ils sont très attachés au travail mais ils montrent une insatisfaction vis-à-vis de lui bien supérieure à leurs voisins européens. Dans le même temps, une demande de plus en forte pour un « travail soutenable » apparaît. Réduire le travail à l'activité prescrite, ignorer la coopération au profit exclusif de l'autonomie conduit à passer sous silence ce qui se joue dans le travail, la nécessité de travailler avec les autres, et finalement aboutit à ce constat partagé d'un travail vidé de son sens, pour le travailleur, tout autant que pour le citoyen (Linhart, 2009 ; Caillé et al., 2011).

Notre travail de recherche sur la démarche compétence dans une PME SCOP (société coopérative et participative) nous offre l'opportunité de sortir d'une logique économiciste au profit d'une logique visant à concilier économique, social et sociétal. L'inscription de l'entreprise dans le mouvement coopératif, au sein de l'économie sociale et solidaire implique d'ancrer le projet de l'entreprise et ses finalités sur des valeurs fortes où devront être conciliés le capital et l'humain, l'économique et le social. Engagée dans une démarche compétence atypique, cette entreprise cherche à sortir, d'une certaine manière, du modèle dominant de la compétence pour revendiquer un autre management (« bienveillant » ?) tout en relevant les défis productifs, concurrentiels, mais aussi sociaux auxquels elle est en permanence confrontée. Les salariés y revêtent une place centrale et les ressources humaines font partie des préoccupations stratégiques, à travers la mise en place d'une démarche compétence, pour que l'entreprise devienne une entreprise apprenante.

A propos des pratiques de gestion de la compétence, Zarifian plaidait, en 2001 en faveur de l'émergence d'un nouveau modèle ayant valeur de référence à l'échelle sociale, le modèle de la compétence. En 2005, il concluait de l'analyse de cas d'études de très grandes entreprises (Danone, SNCF....) que deux logiques sous-tendaient le développement de démarches compétences : - d'une part, la stratégie de l'entreprise dont la mise œuvre repose sur l'impulsion de la démarche compétence ; - d'autre part, le rapport des salariés aux situations de travail, présentes et prévisibles, et à leurs perspectives de mobilité professionnelle. Il soulignait l'importance de faire la jonction entre ces deux pôles, et la nécessité de la mise en

mouvement des salariés et de l'encadrement de proximité pour y parvenir. Loin de mettre l'accent sur les outils, il insistait au contraire sur l'aspect dynamique de la démarche qui suppose d'entretenir cette dynamique et de la faire accompagner les évolutions de l'entreprise.

Notre objectif est ici d'analyser la démarche compétence de la SCOP SA BTB et de montrer en quoi les pratiques de ressources humaines et de management qui sont développées mêlent les deux pôles à l'origine des démarches compétences. Elles donnent du sens au travail en impliquant les salariés dans le projet économique et social de l'entreprise BTB.

A partir du cadre théorique de la régulation sociale (Reynaud et Richebé, 2007) et de l'approche méthodologique privilégiant l'analyse des outils de gestion et des dispositifs de gestion (Moison, 1997), Parlier (2005), nous présenterons le cas de l'entreprise BTP puis nous analyserons les voies d'articulations entre la démarche compétence et le management. Puis, nous dresserons un certain nombre de limites pour mieux mettre à jour des tensions que fait naître la structuration de la politique des ressources humaines de l'entreprise autour de la démarche compétence.

1- La démarche Compétence dans une SCOP

Nous avons délibérément choisi de restituer l'étude de cas¹ de manière détaillée, pour favoriser une approche contextualisée, longitudinale à la fois de l'entreprise BTB mais aussi de la genèse de conception et de la mise en œuvre de la démarche compétence.

La présente étude de cas s'appuie sur une démarche de travail qualitative articulée autour de deux volets : d'une part, le recueil de données documentaires, l'analyse des compte-rendu et documents internes à l'entreprise (charte, compte-rendu de commissions, rapports, supports écrits utilisés pour les entretiens individuels...) ; d'autre part, l'exploitation de vingt entretiens individuels et de cinq entretiens collectifs réalisés sur une année auprès des responsables de l'entreprise, de salariés appartenant à différents niveaux hiérarchiques et services et des consultants ayant accompagné l'entreprise dans la démarche. Nous avons participé à un certain nombre de réunions collectives (Assemblées Générales, réunions de travail...). Nous avons privilégié des entretiens auprès d'acteurs d'une même ligne hiérarchique pour mieux trianguler les données collectées. Après la rédaction d'une monographie soumise et validée

¹ Cette étude de cas a été mobilisée de manière plus synthétique dans des travaux de recherche antérieurs relatifs à la problématique de l'articulation des compétences stratégiques et des compétences organisationnelles (in D. Retour, T. Picq, C. DeFélix, *Gestion des compétences : nouvelles relations, nouvelles dynamiques*, Vuibert, AGRH, GRACCO, 2009) et sur l'ingénierie des démarches compétence (in S. Bretesché, C. Krohmer, *Fragile Compétence*, Editions EMN, 2010).

par le responsable de l'entreprise et le CA (conseil d'administration), nous avons retranscrit thématiquement les entretiens, à partir des dimensions de notre cadre méthodologique.

La posture méthodologique adoptée s'appuie sur les recommandations de Moisdon (1997) et Parlier (2005) en privilégiant l'analyse des outils de gestion et des dispositifs de gestion mis en œuvre par l'entreprise. A cet effet, nous avons étudié les modes de constitution des outils de gestion des compétences et la façon dont ils opèrent concrètement à l'intérieur de l'organisation en s'intéressant aux dispositifs de gestion spécifiant les types d'arrangements des hommes, des objets, des règles et des outils. Ce cadre d'analyse s'articule autour de trois dimensions clés, à savoir le substrat formel, la philosophie gestionnaire et enfin les figures d'acteurs. Le substrat formel renvoie aux outils mis en place tels que les référentiels de compétence, les supports d'évaluation, les grilles d'entretien individuel, les règles articulant acquisition de compétences et niveaux de classification et de rémunération ; la philosophie gestionnaire comprend les intentions portées par les différents acteurs lors du lancement et de la construction du dispositif, notamment en cherchant à cerner les systèmes de valeurs et les catégories d'arguments avancées en lien avec la stratégie et la performance de l'entreprise et les attentes de reconnaissance ; enfin, les figures d'acteurs supposent d'identifier les acteurs (internes et externes) impliqués dans la conception et la mise en œuvre, mais aussi dans le pilotage et l'utilisation des dispositifs. Nous mobiliserons ce cadre d'analyse dans la présentation du cas SA BTB

1.1. Le cas de la SCOP SA BTB

La SCOP² SA BTB a comme métier la construction de maisons individuelles et de bâtiments agricoles : depuis le gros œuvre... jusqu'à la remise des clefs. Elle propose et coordonne des prestations, tous corps d'état (de la conception à la construction, et à l'aménagement d'intérieur).

L'histoire de BTB est celle d'une petite entreprise coopérative artisanale de construction créée le 1^{er} octobre 1986 par quatre sociétaires, - un ébéniste, un menuisier, un maçon et un charpentier – sous la forme d'une SCOP (société coopérative et participative SARL). Après

² Initialement, l'acronyme SCOP signifiait ; société ouvrière coopérative de production ; depuis 2010, il a évolué vers Société Coopérative et Participative : ces entreprises sont essentiellement des PME, d'un effectif moyen de 20 personnes dont 80% des salariés sont associés. Le statut des SCOP, fixé par plusieurs textes législatifs, se caractérise par l'adhésion des membres de la coopérative à des valeurs démocratiques, par la possibilité pour les salariés d'être actionnaires en suivant le principe « un homme égal une voix ». Leur modèle de gestion repose sur le principe de « démocratie économique » (c'est-à-dire un salarié = une voix). La SCOP s'inscrit dans le mouvement des sociétés coopératives de production, né avec le XX^{ème} siècle, héritier des associations ouvrières du XIX^{ème} siècle.

avoir choisi d'appuyer son développement sur des partenariats avec des artisans, l'entreprise BTB s'est progressivement diversifiée dans de nouveaux domaines d'activité stratégique qui supposent la maîtrise de nouveaux métiers (corps de métier) relatifs à la construction de maison/bâtiment et à leur aménagement. Depuis 25 ans, l'entreprise connaît une croissance régulière et continue. Son effectif s'élève à une centaine de salariés dont 60 sociétaires et une douzaine d'apprentis pour un CA d'environ 9 millions d'euros.

Les différents métiers maîtrisés en interne sont la maçonnerie, la charpente, la couverture, la menuiserie, la plâtrerie sèche, l'agencement intérieur, la plomberie, le chauffage, le carrelage. Le reste des prestations est assuré par des partenaires sous-traitants.

Depuis plusieurs années, la stratégie globale de BTB est de développer le secteur de la maison individuelle (maçonnée, ossature bois et habitat écologique) et de poursuivre une croissance maîtrisée. Elle a saisi l'opportunité de marché de la maison bois (avec le lancement de l'activité BTB-bois), de l'habitat écologique (avec notamment la construction de maisons passives) ; enfin elle a fait le choix de s'engager dans l'aménagement intérieur.

BTB travaille pour le marché des particuliers (98% de ses clients sont des particuliers). Elle intervient sur des chantiers situés dans les zones côtières et les zones urbaines et périurbaines de grandes villes.

Pour mieux articuler les dimensions éthico-politique et technico-économique de son projet coopératif d'entreprise, BPB s'est engagée dans la réalisation d'une charte élaborée collectivement : cette charte du sociétariat, rédigée en mars 2006 (et révisée tous les 4 ans), dont nous faisons figurer le texte introductif, tient place de référent commun pour l'action collective, et ceci quels que soient les projets envisagés, les débats engagés et les décisions prises.

« La charte du sociétariat à BTB présente notre origine et notre histoire, notre identité de SCOP, nos métiers, nos compétences professionnelles, notre zone d'intervention. Elle précise notre stratégie et nos principes d'organisation et présente l'essence d'un projet d'entreprise où l'homme et la femme tiennent la place centrale. Elle définit nos priorités et recense nos objectifs prioritaires pour les années à venir. Cette charte se veut concrète, originale et propre à BTB. Elle doit vivre et donc faire l'objet d'un travail régulier de mise à jour et de précision ». (Extrait Charte)

Plusieurs chapitres de cette charte sont consacrés à la présentation des valeurs guidant l'action collective, au cadre de référence, mais aussi aux règles que le collectif se reconnaît :

Dans le chapitre consacré aux valeurs, il est écrit :

« Une valeur est un principe idéal auquel se réfèrent communément les membres d'une collectivité pour fonder leur jugement et pour diriger leur conduite ; sans valeur donc, pas de repères ni de règles du jeu³ ».

Notre cadre de référence : le Mouvement SCOP

BTB s'inscrit idéologiquement et historiquement dans le mouvement des Sociétés Coopératives Ouvrières de Production⁴. Nous partageons et entreprenons sur « un fond commun de valeurs basé sur l'échange, la solidarité, la capacité à choisir l'entraide comme forme de vie ».

A propos des règles, il est indiqué :

« La pérennité de l'entreprise est fondée sur une « impartageabilité » des réserves constituées dans l'entreprise. L'outil de travail a ainsi vocation à être transmis d'une génération à l'autre⁵ et ne pourra pas, au profit des actionnaires d'un moment, être revendu et générer une plus-value de cession qu'il ne s'agirait que de répartir. »

Cette charte précise également les différents niveaux de délégation de responsabilité et d'autorité, qui demeurent subordonnés au pouvoir de vote de chacun exprimé lors des assemblées générales : la création de secteurs (construction, maison bois, bureau) et des commissions de travail viennent compléter cette structuration de la gouvernance.

L'organisation structurelle, de type matriciel s'appuie sur des responsables de domaines d'activité stratégique et des responsables de secteur. Au niveau de chaque secteur, l'activité repose sur une organisation par métier et trois niveaux hiérarchiques (conducteur de travaux / responsable de chantier / ouvrier). Chaque secteur est dirigé par un responsable de secteur (ou conducteur de travaux). Un responsable de chantier encadre un ou deux ouvriers et un ou deux apprentis. Chaque équipe est en relation directe avec plusieurs environnements (le bureau d'étude, les services administratifs et financiers, les clients...).

- Pour le travail en équipe (sur des chantiers de construction ou de rénovation) – 2 à 3 salariés (dont 1 apprenti), les équipes sont stables dans le secteur maçonnerie, et tournantes dans le secteur maison bois et éco-construction. Sur les chantiers, chaque collectif de travail dispose de marge d'autonomie et a la possibilité de s'auto-organiser ;
- Les équipes partent de l'entreprise et « *débauchent* » (entretien dirigeant), dans la mesure du possible, à l'entreprise... pour permettre des rencontres, des discussions, faire le point sur les chantiers entre équipes opérationnelles et avec les services administratifs (le secteur Bureau) ; à cet effet, des espaces de rencontre conviviaux ont été prévus.

Dans un contexte très concurrentiel, cette structuration de l'entreprise connaît des changements avec le développement de nouvelles activités, l'intégration de nouveaux corps de métiers requérant la maîtrise de techniques plus sophistiquées ou de matériaux différents.

³en gras dans le texte.

⁴en gras dans le texte.

⁵en gras dans le texte.

La dynamique coopérative s'articule autour de trois dispositifs majeurs que sont le sociétariat, le conseil d'administration et l'assemblée générale des sociétaires. Elle présente les caractéristiques suivantes : l'encouragement au sociétariat pour tout salarié volontaire ; une réunion hebdomadaire des sociétaires ; une réunion mensuelle du CA ; six assemblées générales par an. Parallèlement, pour mieux décliner la stratégie globale de l'entreprise et sa stratégie d'activité en respect des principes de gouvernance démocratique de la SCOP, l'entreprise a mis en place des commissions de travail thématiques, véritables dispositifs transversaux d'information, de communication et de travail, à caractère temporaire ou permanent. Dans le cadre des réunions de secteur, les salariés se rencontrent régulièrement pour faire notamment le point sur les difficultés rencontrées dans le travail, pour débattre des projets d'équipement ou de réorganisation du travail.

Depuis 2000, l'évolution stratégique du projet de l'entreprise l'a conduite à s'engager dans la voie du développement et de la croissance interne et externe (avec la transformation de la SARL en SCOP SA), le développement de l'activité maison bois et éco-construction et le rachat d'une entreprise d'aménagement. Cette stratégie de croissance de l'entreprise permet de répondre à un double enjeu : permettre la diversification des activités de l'entreprise dans un contexte très concurrentiel et satisfaire les projets d'évolution professionnelle de ses salariés. En s'investissant dans l'entreprise, les salariés peuvent trouver des réponses à leurs attentes de mobilité interne à travers un changement de métier, la promotion interne, la prise de responsabilité ou encore le fonctionnement en mode projet.

Au niveau de l'emploi, dans ce contexte concurrentiel du marché du bâtiment, BTB est confrontée à des difficultés de recrutement (plus particulièrement en maçonnerie) ; la question du maintien des équipes (recruter et stabiliser les apprentis, les salariés) et de leur implication dans l'entreprise (mais aussi dans le sociétariat) est une question d'autant plus sensible que le marché de l'emploi dans le bâtiment est tendu.

Parallèlement, BTB constate une réelle montée en technicité de ses savoir-faire en raison de la stratégie de diversification progressive de ses activités. Face à cette complexité croissante des chantiers, de nouvelles exigences se posent, en termes de performance économique, d'organisation des chantiers (plannings de chantier, maîtrise des délais, gestion des coûts...) ; elles présentent des incidences sur la performance globale de l'entreprise ainsi que sur la satisfaction des clients et son image. Pour relever ces défis, en termes d'optimisation de l'organisation du travail et des chantiers, BTB s'engage dans le développement de

compétences métier mais aussi de compétences plus transversales, relatives aux dimensions managériales et gestionnaires. L'intégration de nouveaux salariés et de savoir-faire ainsi que la maîtrise de nouveaux savoir-faire techniques, notamment liés à la construction de maison ossature bois et écologique constituent des priorités pour la gestion des ressources humaines. Enfin, l'entreprise est consciente également de la nécessaire montée en « puissance » des compétences d'animation (par exemple pour animer les commissions, ou pour devenir référent « maison bois » pour former des jeunes ouvriers).

1.2. Caractéristiques de la démarche : atypique, dynamique, ancrée dans un projet global

A l'issue de cette présentation synthétique du cas, nous avons choisi de nous intéresser à certaines spécificités de la démarche compétence engagée par cette entreprise.

Dans un premier temps rappelons préalablement le contexte d'engagement et de déroulement de la démarche, avant d'analyser certaines caractéristiques.

En 2000, la branche du bâtiment et l'AREF proposent à des entreprises volontaires de développer une gestion des compétences. Pour ce faire, un certain nombre d'outils et de formulaires sont ainsi mis à la disposition de BTB, intéressée par cette innovation sociale. Toutefois, cette démarche importée est vite abandonnée car les responsables ne se sentent pas en mesure de se l'approprier. Cet échec va conduire à poser tout à fait différemment la démarche compétence et à mettre en premier plan la stratégie, sans attention particulière portée aux outils.

1.2.1. Une démarche privilégiant l'angle stratégique

A l'issue de ce renoncement, l'entreprise BTB s'est engagée dans une démarche qui prend en compte la mesure de la particularité de son statut de SCOP et du nouveau projet stratégique retenu par les sociétaires. Aussi le CA a conçu et déployé progressivement une démarche ad hoc couplant étroitement la dimension Stratégie et la dimension Ressources Humaines.

La philosophie gestionnaire associée à cette démarche s'inscrit dans ce cadre bien spécifique du statut coopératif mais aussi de la charte du sociétariat de BTB ; elle se caractérise par trois dimensions majeures :

- la stratégie constitue un espace de délibération ; ainsi, lors de la période de clarification des projets stratégiques (des différents fondateurs), on a écouté tous les administrateurs, avant de procéder au choix du projet retenu ; en AG et au CA, les orientations stratégiques sont débattues ;

- la question de l'articulation entre le projet de l'individu (projet professionnel et personnel) et le projet collectif est majeure ;
- le souci de maintenir un projet collectif c'est-à-dire un équilibre entre l'histoire de l'entreprise et les projets des individus est affirmé, avec comme objectif de favoriser une mobilisation constante des personnes et donc de leurs compétences.

Avec la croissance (de son activité et de ses effectifs), la société est confrontée à une double exigence : accompagner la spécialisation de ses compétences métier, et favoriser le développement de compétences transversales et managériales pour avoir une vision des enjeux socio-économiques auxquels l'entreprise est confrontée. Ces nouveaux enjeux nécessitent une reconnaissance de la diversité des hommes, de leurs compétences, de leurs envies, de leur projet et de leur disponibilité. Parallèlement, la SCOP BTB est passée d'un principe d'égalité des hommes (et des salaires – qui a prévalu pendant presque 10 ans)- à une recherche d'équité.

1.2.2. Une approche globale de la problématique compétence

Soucieuse de privilégier une approche globale de la problématique compétence, où les compétences individuelles, les compétences collectives et organisationnelles sont articulées, BTB a choisi d'adopter une démarche d'exploration et d'expérimentation permanente autour de processus d'innovation managériale.

Cette approche globale s'articule autour de deux dimensions, pour conjuguer la démarche de compétence individuelle et la formation de compétence collective et organisationnelle pour faire fonctionner le CA : d'une part, BTB souhaite que ses salariés devenus sociétaires, deviennent des administrateurs compétents, capables d'accompagner les choix de l'entreprise ; d'autre part, l'entreprise souhaite assurer la montée en compétence de tous ses salariés, dans leurs activités liées à leur métier.

La première dimension suppose d'emblée de travailler conjointement l'échelle individuelle et l'échelle collective : en effet, il s'agit d'aider les salariés (en particulier les jeunes salariés) à entrer dans la coopération pour devenir sociétaire et assurer leur mission de sociétaire (compréhension du fonctionnement global de l'entreprise, développement de compétences de gestion, d'animation, de dialogue (notamment), mais aussi de prise de parole pour en faire des véritables sociétaires impliqués dans la coopération).

La seconde dimension privilégie la montée en compétence de tous les salariés, dans les activités liées à leur métier actuel à l'échelle individuelle mais aussi à l'échelle de leurs collectifs de travail, ainsi que des compétences liées au développement de nouveaux métiers (bardage, ossature bois, éco-construction, énergie passive...). BTB est également particulièrement soucieuse d'accompagner les jeunes (notamment les jeunes apprentis) qui peuvent être confrontés à des difficultés d'apprentissage et à des problèmes de motivation face à des métiers présentant une certaine pénibilité et qu'ils n'ont pas toujours choisis ; elle veut permettre aux salariés de bénéficier d'une mobilité verticale, nécessitant des compétences managériales (management d'équipe...).

1.2.3. L'organisation du travail : travail réel / travail prescrit

Chez BTB, l'organisation du travail et les compétences mobilisées dans l'emploi présentent les caractéristiques suivantes : peu de travail prescrit, des tâches attendues mais non explicitement prescrites. On constate une faible formalisation écrite du poste de travail, de la structure organisationnelle et des outils de gestion. Sur les chantiers, les équipes déploient une activité très polyvalente, où les ouvriers et apprentis sont responsabilisés ; elles sont capables de gérer les aléas, les changements relatifs à leurs chantiers. Les objectifs sont fixés par les responsables de secteur métier, parallèlement les salariés disposent d'une grande latitude dans l'organisation de leur chantier ; ils sont fortement incités à la prise d'initiative (et ceci dès la période d'apprentissage). En dehors du travail opérationnel, chacun peut s'investir dans des questions qui l'intéressent et proposer de créer et/ou participer à une commission (par exemple, la commission éco-construction). Ce fonctionnement de type adhocratique, privilégie les relations directes et orales ;

Au cours de ces dernières années, l'entreprise a connu une forte évolution des savoir-faire, liée au développement des activités de couverture, de carrelage, de l'ossature bois..., elle s'est appuyée ses salariés pour développer de nouveaux savoir-faire, soit par des formations internes, soit par des formations⁶ ou des expériences externes. Ainsi, l'un des salariés moteurs pour les maisons écologiques est lui-même engagé dans la construction de sa propre maison écologique. Dans le secteur de la maison ossature bois, les responsables de chantier sont jeunes (moins de 30 ans); leur capacité d'innovation est sollicitée, comme en témoignent la création d'une commission ossature bois sur proposition des salariés ou la mise en place

⁶ En 2007, un budget de formation de près de 100 000 euros (coût pédagogique, salaires et charges comprises, pour une prise en charge de 35 274 euros soit 4% de la masse salariale), ce qui est conforme aux engagements formulés dans la charte.

d'une formation intra sur l'ossature bois (« *les formés forment les non formés* », entretien responsable secteur). Un salarié a été nommé responsable de chantier ossature bois, après validation des compétences qu'il avait développées sur les chantiers. Dans les réunions de secteur, chacun est sollicité pour s'exprimer sur son travail réel, pour exposer ses prises d'initiative, mais également pour être force de proposition sur son travail (pour envisager l'utilisation d'un nouvel équipement, d'un nouveau matériau, pour mettre en œuvre une nouvelle organisation du travail ou encore pour développer une activité – comme la couverture-). BTB cherche à développer cette capacité à coopérer à travers les réunions de secteur mais aussi les commissions, où de nombreuses interactions s'instaurent lors de ces temps d'échanges, d'information et de formation.

2. Une démarche dynamique et participative.

Cette démarche nous interpelle à plusieurs titres. La démarche de la société BTB dépasse le statut de dispositif instrumental et statique pour privilégier une démarche dynamique mais aussi participative, comme l'indique d'ailleurs l'intitulé retenu par l'entreprise BTB, qui préfère parler de « Démarche d'entreprise apprenante ».

En refusant d'entrer dans les dispositifs proposés par l'AREF, la société BTB, a en quelque sorte, fait le choix du refus de la normalisation, de la rationalisation, pour s'engager dans une logique compétence plus exigeante qui requiert implicitement un changement de modèle de référence. Ce modèle suppose de savoir gérer des tensions et paradoxes, de chercher en permanence des équilibres par la construction de nouvelles régulations communes autour de projet partagé.

Loin de privilégier le modèle dominant de la compétence axé sur la dimension individuelle, qui, par l'individualisation des rapports de travail, prétend favoriser et « libérer » l'initiative individuelle, BTB a expérimenté en ayant le souci de favoriser une plus grande stabilité de l'organisation du travail et du collectif.

2.1. Des modes de régulation organisés et « vivants »

Il est intéressant de constater que l'engagement dans cette démarche et son caractère expérimental a favorisé la formation de communautés nouvelles (en parallèle des communautés de métier) autour de la constitution de règles, au sens de J.-D. Reynaud (1989). Cette démarche s'est donc éloignée d'une approche uniquement axée sur l'acteur individuel

pour toujours veiller avec beaucoup de vigilance à articuler les niveaux individuel / collectif et organisationnel. Dans la mesure où la SCOP fonde un collectif (par ses statuts), elle est confrontée en permanence à ce défi mais aussi à cette difficulté de concevoir et de mettre en œuvre des orientations communes.

Dans cette perspective, la démarche expérimentale déployée et les dispositifs qu'elle a suscités (au niveau des entretiens individuels, du tutorat d'apprenti, ...) a conduit les acteurs à se saisir de la démarche et à entreprendre des actions collectives : comme la mise en place d'une formation de tuteur d'apprentis pour développer une approche plus pédagogique, la création d'une commission de tuteur d'apprentis, d'une commission salaires ou encore la réalisation d'un livret d'accueil de l'apprenti.

Ainsi, parallèlement au CA et aux AG, organes habituels de gouvernance de BTB, les acteurs ont élaboré des règles et des actions nécessaires à leur acceptation par l'ensemble des autres acteurs, via la création de nouveaux groupes et commissions de travail. La transformation de leur travail quotidien (avec les outils, techniques nouvelles), la complexité croissante de leur activité sur les chantiers, dans la relation de service au client mais aussi avec les services administratifs (bureau des études, comptabilité...) leur a révélé combien le travail n'a jamais été aussi interdépendant, à différentes échelles, et avec des natures de collectifs qui changent. Ces collectifs impliquent des formes d'échanges communicationnels de nature subjective ; comme le souligne Zarifian (2001, p.37) « *le travail passe par des échanges de paroles et de points de vue, par des partages d'information, par des accords implicites ou explicites sur ce que l'on doit faire ensemble et comment le faire et donc engage les subjectivités des sujets concernés, dans des réseaux d'interactions nettement plus diversifiés et complexes* ».

Précisément, BTB encourage et soutient l'émergence de ces groupes et de ces commissions (ou communauté d'action pour reprendre les termes de Zarifian). Cet engagement favorise une approche beaucoup plus riche et vivante du travail, et invite, ainsi, prendre des distances avec une lecture codifiée et routinisée du métier. Au niveau managérial, cette réalité du travail vient heurter les catégorisations établies et les rapports de pouvoir (Zarifian, 2001). En effet, ces nouveaux collectifs prennent en charge une même gamme de situations liées au travail, mais aussi à l'encadrement, à l'animation, autant de préoccupations sensibles pour la gestion des ressources humaines ; ces collectifs se constituent intersubjectivement, avec une composition qui peut varier. La SCOP BTB a fait le choix de reconnaître et de valoriser ces

collectifs⁷, qui sont initialement plus fragiles que les définitions de métiers. Ces collectifs sont aussi valorisés par le CA, qui les sollicite pour des questions relatives à l'organisation du travail. Les pratiques de rémunération de BTB tiennent compte de l'engagement et de la participation à ces collectifs.

2.2. La compétence collective au cœur du dispositif

La création et le développement de compétences collectives font partie des préoccupations explicites du CA et du dirigeant : *« Le développement a été très rapide. Alors, le risque c'est de tomber dans l'élitisme et de laisser de côté les opérateurs. Il faut faire attention aux différences de représentation. Ce qui compte, c'est de faire le lien entre les compétences individuelles et les compétences collectives. On espère qu'on aura une compétence collective »*. (Matériau 1 : entretiens avec le dirigeant)

Dans cette déclaration, le dirigeant évoque une compétence collective qui dépasse l'agencement de savoirs particuliers sur des situations souvent particulières. Son propos concerne plus la question de la compétence organisationnelle, en tant que compétence collective intra-groupe et compétence collective inter-groupe, toutes deux nourries des compétences individuelles. Cette compétence organisationnelle, grand absent des démarches compétence, résulte de la combinaison coordonnée et valorisante d'un ensemble de compétences présentes au niveau individuel (l'individu étant le support physique de la compétence) mais aussi collective. On sait qu'elle est rendue possible par le système de relations qui la sous-tend. Bien que la gestion des compétences individuelles rencontre le problème central de l'articulation entre compétences individuelles et compétences collectives, ce problème est souvent délaissé au profit d'une ingénierie de la gestion des seules compétences individuelles. Or, une gestion instrumentale, en particulier du délicat « savoir-être » peut ébranler la création de la compétence collective. Les savoir-être sont difficiles à mobiliser, en particulier si on se limite à des outils d'incitation financières car ils sont du registre du don.

Comme le rappelle Alter (2003), on sait de mieux en mieux expliquer les raisons pour lesquelles la compétence est devenue collective : la réalisation du travail suppose l'intégration

⁷ « Je suis responsable de la commission apprenti...depuis trois ans... Avant c'était une commission avec des responsabilités moins importantes...Le CA a décidé que cette commission vive et se mette en place pour faire le point sur la politique d'apprentissage. » (entretien salarié C)

de connaissances et de savoir-faire qu'aucun opérateur ne détient seul. Il faut donc coopérer avec les autres (Alter, 2009), coopération qui fait l'objet d'une régulation autonome (pour assurer l'organisation interne du groupe de base et son efficacité économique).

Cette capacité à coopérer à l'échelle des collectifs de travail est très présente chez BTB (création de commissions ad hoc destinées à débattre des différents projets envisagés, mais aussi à résoudre des problèmes techniques des chantiers, d'ordre opérationnel ou managérial). Parallèlement, cette capacité à coopérer est aussi recherchée à l'échelle de l'organisation BTB, précisément parce que la coopération est au cœur de son projet d'entreprise. La transparence dans les salaires (tout le monde connaît le salaire de chacun ; les augmentations sont décidées en CA) illustre cette recherche de coopération sur des registres plus délicats. La démarche compétence de BTB est aussi liée au souci de renforcer des principes de « justice » dans l'organisation (pour renforcer l'égalité / l'équité entre les salariés) et développer des projets communs, partagés.

La place de la gestion des ressources humaines et de l'ancrage de ses pratiques repose dans la charte :

« Ce qui compose l'offre de BTB, c'est l'articulation des savoir-faire de ses salariés, autour d'une organisation participative. Cette organisation implique un partage démocratique des savoirs et des pouvoirs et un accès pour tous à la formation et à l'information. Elle consiste ainsi à une forme de gestion par délégation dans l'entreprise dont la réussite a pour condition la confiance réciproque des sociétaires. Au-delà de la volonté affirmée d'une redistribution équitable du résultat, la politique salariale de BTB se veut juste, équilibrée et transparente. Dans un souci de valorisation du travail manuel, nous sommes attentifs à maintenir les rémunérations au dessus des barèmes de grilles paritaires. De même, nous sommes sensibles aux équilibres salariaux entre postes administratifs et postes de production ».

Le couple compétence / coopération est indissociable: la coopération rend possible le développement de compétences collectives et organisationnelles... qui elles-mêmes rendent possibles la coopération.

Cette capacité de BTB à apprendre et à construire ensemble s'illustre dans le fait de développer des dispositifs maison (le diplôme de maître d'apprentissage est obtenu dans l'entreprise ; les évaluations sont faites par des personnes du même métier ; le PDG est évalué par le CA). Des opérations ponctuelles et fédératives sont engagées pour susciter cette capacité à construire ensemble (avec la réalisation du livret d'accueil de l'apprenti, l'organisation de l'anniversaire des 20 ans de l'entreprise, ou encore les journées Portes Ouvertes, la participation à des événements et manifestations organisés par les instances fédératives de l'économie sociale, comme l'URSCOP ou la CRES – Chambre Régionale d'Economie Sociale).

Certes, cette coopération, jamais acquise, constitue aussi un problème. Comme le constate Alter (2009), cette hypothèse de la solidarité entre membres d'un collectif n'est ni désintéressée, ni normative : aussi la coopération entre collègues peut être imparfaite, instable et parfois inefficace, précisément parce qu'elle se fonde sur des échanges de type don contre don entre collègues (Mauss, 1950). Si dans une entreprise classique, ces échanges sont mal régulés, dans le cas précis d'une SCOP, la coopération suppose de se doter de régulations structurant le collectif de travail.

Au-delà des attributs⁸ de la compétence collective pointés par Retour et Krohmer (2006), il nous apparaît important de souligner certaines caractéristiques susceptibles aussi d'éclairer comment est développée cette capacité à non seulement travailler mais aussi vivre collectivement. Les processus de partage d'informations, de questionnements, de prises de décision sont déployés inter groupes et inter niveaux hiérarchiques et favorisent la mise en commun des idées, des visions : les nombreux collectifs, permanents pour certains (les réunions de CA en particulier), centrés sur des questionnements temporaires pour d'autres (éco construction, apprentis) sont des lieux de débats, où vont se construire les choix stratégiques qui engagent le futur de l'entreprise.

La construction des compétences collectives et organisationnelles nous semble résulter d'une grande capacité d'écoute, de respect mutuel qui nourrit les interactions multiples dans lesquelles les différents salariés sont acteurs : interactions internes, liées aux questions en rapport avec l'activité bâtiment, mais aussi avec les clients et différents acteurs extérieurs (consultants internalisés, OPCA très sollicité ou organismes de formation). Elles stimulent la prise de parole, la capacité à fluidifier les rapports sociaux. Dejours (2003) recommande, pour accéder à la connaissance du travail, d'en passer par la subjectivité des travailleurs : *« de ce qui n'appartient pas au monde visible, on peut avoir une connaissance incomplète, certes, mais enfin une connaissance tout de même, à condition d'en passer par la seule médiation que nous connaissons pour accéder à la subjectivité, à savoir la parole »* (p.30).

De ces nombreux débats souvent animés et contradictoires naissent une représentation partagée de l'organisation, de son projet coopératif, de son devenir. Ces interactions, ces allers

⁸ Ces attributs sont le référentiel commun comme l'ensemble des représentations communes élaborées collectivement ; le langage partagé, comme un vocabulaire élaboré par et propre à l'équipe ; la mémoire collective, comme l'interprétation commune construite par des discussions et différente de l'interprétation initiale ; - enfin, l'engagement subjectif comme la prise d'initiative individuelle portée par les communautés d'action qu'ils ont su créer.

retours aussi bien en interne qu'en externe nourrissent l'évolution du métier de l'entreprise, son évolution stratégique, selon un processus d'aller-retour permanent.

2.3. Une reconnaissance du travail pluriel

Notre étude de cas souligne une reconnaissance du travail pluriel. Au-delà de la référence à l'activité de travail de production, à savoir le temps du chantier, il y a aussi le temps de la concertation dans l'équipe, dans le groupe, le temps de réflexion et de travail dans les commissions, le temps de débats dans les AG... ; ces temps de travail renvoient à des réalités de contenu, d'effort, de qualité et d'intensité du travail bien différentes. Il y a aussi reconnaissance par BTB du temps de travail personnel en dehors de l'entreprise.

Chez BTB, les situations de travail voient aussi se développer les activités de service, en interne avec les apprentis (qu'il faut former, guider, encadrer)⁹, avec les architectes, avec les services administratifs, mais aussi en externe, avec les clients, qu'il faut informer, convaincre (sur le statut et le modèle de la SCOP, sur l'intérêt de choisir une maison Bois, par exemple). Ces tâches requièrent une mobilisation subjective du travailleur dans des registres invisibles parce que relationnels voire intersubjectifs (Dejours, 2003, p.33).

Parallèlement à des travaux physiques, parfois durs, les personnes rencontrées témoignent aussi de moment de plaisir, de réjouissance, d'épanouissement dont la mesure renvoie à la prise en compte des dimensions immatérielles du travail et plus largement à la dynamique de l'échange social (Blau, 1964).

L'implication calculée est aussi présente que l'implication affective. La rémunération satisfait les salariés qui sont très fiers d'être chez BTB. Cette fierté, le partage des valeurs sont facteurs de recherche d'action au profit de l'entreprise. Plus largement, ils favorisent le développement de comportements de citoyenneté organisationnelle, développant ainsi des comportements d'aide et de soutien envers autrui. Ils conduisent à la création de compétences collectives, grâce aux interactions positives entre collègues. Leur implication affective est aussi entretenue par l'écoute des membres du CA à l'égard de leurs attentes professionnelles mais aussi personnelles. L'identité de l'entreprise s'exprime dans son appartenance au mouvement coopératif et à ses valeurs : la place de l'homme, l'économie et l'humain indissociablement liés. Les processus et la structure, en permanente adaptation aux besoins, accompagnent le développement stratégique et l'irriguent.

⁹ « Les tuteurs ont une casquette de formateur, reconnue, l'entreprise leur laisse du temps pour cela, c'est reconnu au niveau du salaire... » (entretien salarié B)

L'étude de cas montre également peu de prescrit. De nombreux travaux ont mis en évidence le décalage entre le travail prescrit et le travail effectif, conduisant à la reconnaissance effective entre l'organisation formelle et l'organisation informelle du travail (Reynaud, 1989). à la reconnaissance implicite d'une supériorité de l'organisation formelle, dont les sciences de gestion s'efforcent depuis près d'un siècle de sophistiquer les outils et les techniques. Finalement, BTB nous indique des pistes de réflexion qui vont bien au-delà de sa singularité.

3. Au-delà : plaidoyer pour une gestion des compétences raisonnée, incarnée, articulée et animée

Le cas de la SCOP que nous avons étudiée nous permet de dresser un certain nombre de limites et de mettre à jour des tensions que fait naître la structuration de la politique des ressources humaines de l'entreprise autour de la démarche compétence.

3.1. La nécessaire articulation de la stratégie et du travail dans la démarche compétence. Du danger de la « technologie invisible » non contrôlée

Les outils de gestion ne sont pas neutres. La démarche compétence en tant que dispositif de gestion constitue un élément décisif de structuration du réel. Elle engendre des choix et des comportements, notamment sur la régulation des rapports sociaux et le maintien de la cohérence organisationnelle, participant de cette « technologie invisible » étudiée par Michel Berry (1983). Elle structure les manières de voir, de penser, d'agir. Les différents outils développés introduisent des règles de gestion censées répondre à toutes les situations mais souvent, incapables de satisfaire les contingences provoqués par les nombreux aléas auxquels les salariés doivent trouver des solutions et innover. Ainsi que le rappelle Michel Berry, *« savoir inventer des dispositifs contingents à chaque cas particulier suppose aussi de développer de la compétence et de l'expertise »*. Le rejet du dispositif « tout fait » de l'AREF, la construction d'un dispositif très peu instrumenté, ad hoc, illustrent tout à fait la manière de se saisir du dispositif de gestion retenue par l'entreprise BTB.

Comme le souligne Ughetto (2007), *« les édifices gestionnaires sont des réponses à des problèmes construits, c'est-à-dire qui n'existent pas en soi, mais à partir de la représentation qu'on s'en donne »* (p.130). Le statut de SCOP conduit les salariés qui ont choisi de fonctionner sous ce statut à intégrer une vision de l'entreprise et une représentation qui mettent le salarié et le collectif au cœur du dispositif, qui affirment la pérennité et la

transmission de l'entreprise, freinant les tentations de valorisation financière à des fins exclusives de revente.

Dès lors, suggérer que les dirigeants devraient être au fait de la réalité des différents acteurs de l'entreprise, de la réalité de leurs situations de travail, en particulier de ceux qui sont au contact des clients, de la production peut apparaître comme le premier élément de réponse à l'introduction d'une démarche compétence, dispositif de gestion qui agit sur les comportements. Ce sont ces acteurs qui construisent les différentes réponses à apporter aux aléas quotidiens et garantissent la performance économique de l'entreprise. La gestion des ressources humaines est la première interpellée par cette nécessité ; cela suppose de pouvoir faire remonter les difficultés vécues à tous les niveaux de la hiérarchie, de construire les lieux de débat et de redonner confiance dans les instances dirigeantes, au service des salariés. Sans doute, est ce plus facile dans les PME !

Les démarches compétences introduisent également des processus d'évaluation, instrumentés par des procédures et des indicateurs. Elles accompagnent souvent l'introduction de critères de performances individuelles. Alter (2009) montre que le point de vue gestionnaire ne peut se saisir que des éléments tangibles : on peut facilement identifier les coûts représentés par un poste de travail mais il est plus difficile d'en identifier la valeur, les avantages que l'entreprise en tire mais qui ne sont pas tous chiffrables. Les démarches compétences, dès lors qu'elles cherchent à introduire des fiches métiers, conduisent à standardiser les situations de travail, à limiter les temps passés à certaines tâches, à réduire l'autonomie des salariés mais peuvent aussi interdire tous les comportements individuels et collectifs qui permettent de rendre des règles intelligentes. Elles peuvent aussi se solder par une tentative de rationalisation élevée afin de réduire les incertitudes, limiter les risques, les situations inattendues. Mais elles ne sont pas adaptées à la réalité de la plupart de situations de terrain où il s'agit au contraire de combiner les compétences dans des savoir-faire qui ne peuvent pas être rationalisés. La direction des ressources humaines est directement interpellée, entre une nécessaire et souhaitable formalisation des postes, des compétences associées et leur traduction excessive en règles de contrôle.

Enfin, Zarifian (2005) souligne que la démarche compétence doit s'articuler autour de deux pôles : d'une part, la stratégie de l'entreprise dont la mise œuvre repose sur l'impulsion de la démarche compétence ; - d'autre part, le rapport des salariés aux situations de travail, présentes et prévisibles, et à leurs perspectives de mobilité professionnelle. Le management y

joue un rôle majeur. L'entreprise BTB articule en permanence sa démarche compétence entre la stratégie qu'elle a choisie et les situations de travail ainsi que leurs différentes évolutions, et les conditions du travail. Le statut et le fonctionnement de SCOP jouent, encore une fois un rôle central : les salariés sont pour la plupart administrateurs.

3.2. La démarche compétence et les outils qui lui sont associés ne lui permettent pas, seule, de se saisir de la réalité perçue par les salariés de leur travail

Nombreux sont les chercheurs qui dénoncent aujourd'hui, les dégâts sur les salariés, parfois au péril de leur santé, d'un travail vidé de son sens (Alter, 2009 ; Linhart, 2009 ; Clot, 1995, 2010). La démarche compétence, instrumentée avec des outils tels que les référentiels métiers, les fiches de poste, les compétences associées, les entretiens d'évaluation ... ont apporté une formalisation parfois nécessaire et salubre, permettant à nombre de salariés et de leurs managers de clarifier les rôles attendus et perçus et de formaliser les parcours professionnels. Mais l'évolution du travail et la recherche de performance qui lui a été associée conduisent à mettre les salariés en situation de tension entre les impératifs de productivité et l'évaluation qui en est faite et la réalité du travail telle qu'ils la perçoivent et mettent tous leurs efforts pour y parvenir. Ainsi, Clot (2009) parle-il de « *qualité empêchée* » : beaucoup d'initiatives, nécessaires à l'atteinte des objectifs demandent un travail « invisible » qu'aucun référentiel ne pourra pas prendre en compte (Serait-ce nécessaire ?). L'expérience des salariés leur permet d'acquérir une expertise, « le tour de main du maçon », qui ne saurait encore une fois être décrite et qui constitue la richesse de la compétence (un « processus combinatoire »). C'est donc dans ce décalage entre le travail prescrit et la réalité du travail, le travail réel, que se noue une partie du divorce entre les salariés et leur travail, donc leur organisation. Les différentes normes, procédures, ne sont pas créées avec les salariés mais parfois contre eux : « *il faut éviter de regarder chaque opérateur comme un magasin de compétences disponibles, en stock, réquisitionnables* » (Clot, 2009, p. 181).

Ainsi que le souligne Richebé (2002), l'entreprise ne peut pas imposer de façon unilatérale ses propres conceptions du travail : les salariés ont une idée de ce qui fait la qualité de leur travail et ils obligent leur supérieur à en tenir compte, des ficelles indispensables à la qualité du travail ; « *ils gardent les cartes en main* ». La plupart des salariés recherche un travail « bien fait » et perçoit que l'organisation actuelle du travail ne le lui permet d'y parvenir, vidant le travail de son sens, car comme le démontre Alter (2009), le salarié donne au travail et se voit

empêcher de le faire. Il lui faut également du temps pour « digérer » les changements, au risque de souffrir de conflits de temporalités, ou de dischronies, pour reprendre le vocabulaire d'Alter (2009). Son malaise s'accroît d'autant plus que la démarche compétence peine à s'emparer du collectif.

3.2. L'impossible prise en compte de la compétence collective dans la démarche compétence

La démarche compétence qui met au cœur du dispositif la compétence individuelle peine à prendre en compte la compétence collective alors que « *la compétence est devenue collective. Elle exige de s'associer et d'échanger avec les autres* » Alter (2009, p. 10). En s'attachant à définir les compétences requises dans les différents postes, puis à évaluer dans quelle mesure elles ont été mobilisées, la démarche compétence conduit à s'intéresser au salarié, sans pour autant prendre en compte tout ce qui relève de ses différents comportements qui ont été mobilisés vers la constitution du collectif. Même si certains critères tentent d'évaluer si le salarié a manifesté « une capacité à aider ses collègues », ils ne peuvent rendre compte de la complexité à construire une compétence collective. Ainsi que le rappelle Richebé (2002), la gestion des compétences individuelles rencontre le problème central de l'articulation entre compétences individuelles et compétences collectives. Les compétences collectives résultent d'une construction entre acteurs, née de la capacité à coopérer. Or, créer et entretenir un collectif de travail nécessite la perception d'un groupe d'appartenance et une reconnaissance par l'organisation. Elle suppose également des temps de « disputes ». Pour Clot (2009), le collectif de nouvelle génération ne signifie pas la nostalgie de la communauté d'artisans, d'ouvriers rassemblés autour de leur appartenance métier. Elle repose sur des communautés nouvelles, des communautés agissantes où la dispute est encouragée. « *La seule bonne pratique est celle de la « dispute professionnelle » entre connaisseurs, puis entre « connaisseurs différents* » (Clot, 2009). Il s'agit bien de laisser ces collectifs donner un sens aux règles de gestion car ce sens a un effet sur les autres participants de l'organisation et réciproquement.

La création de ces communautés, l'encouragement au débat peut devenir une mission pour la GRH, en favorisant des espaces formalisés de régulation sociale.

3.3. Les régulations construites dans des espaces organisationnels formalisés de confrontation : le rôle de la GRH

Comme le souligne J. D. Reynaud (2007, p.376), il y a deux sortes de capital humain et deux sortes de manière de valoriser les acquis professionnels : « *l'une est liée étroitement à*

l'entreprise et à l'ancienneté que l'on y acquiert et fait du capital humain ainsi acquis un « actif spécifique » (pour utiliser de manière détournée, le concept de Williamson). L'autre repose davantage sur l'autonomie du professionnel et elle a pour effet de rendre ce capital « portable » d'une entreprise à l'autre, de le faire valoir sur le marché. Ce sont des décisions d'organisation et, si l'on veut de gestion des ressources humaines. La différence peut conduire à des différences de résultats.

Ces régulations constituent des actions de structuration du social (au sens d'Anthony Giddens, 1987). Comme le souligne Lichtenberger (2003), les règles sont produites et reproduites dans l'interaction des acteurs individuels et par elle ; elles aboutissent à la constitution de propriétés structurelles de la situation.

C'est donc bien à l'organisation, en premier lieu à la gestion des ressources humaines de s'emparer de cette question afin de favoriser les espaces de confrontation, nécessaires à la construction des régulations, dans un cadre professionnel. Les interactions sont nécessaires, mais placer le travail et les travailleurs au cœur du travail nécessite de ne pas simplement laisser se développer les affectivités, les préférences, les conflits interpersonnels qui, seuls, peuvent parfois s'avérer nuisibles au travail. La régulation de contrôle est aussi importante que la régulation autonome, mais aucune ne peut prendre le dessus.

C'est donc une gestion des ressources humaines en manque de modèle, ou plutôt aspirée par le modèle dominant rationnel, qui est interpellée. Le modèle de la compétence doit-il se substituer au modèle de la qualification ? Reynaud propose de reconsidérer ces deux chemins de qualification, lorsque l'on fait la théorie du management par les compétences. *« Si c'est dans l'entreprise et seulement par elle que se fait l'appréciation des compétences, l'employabilité qu'elle assure au salarié pour son avenir interne est-elle bien la même que son employabilité s'il est remis sur le marché ? »*.

Cette interrogation donne matière à réflexion sur les méthodes d'évaluation comme sur celles de développement des compétences. J. D. Reynaud souligne que dans la recherche de nouvelles formes de gestion sociale, il convient de travailler la question du rapport professionnel et du rapport organisationnel : la qualification du salarié n'est pas séparable de la place qu'on lui fait dans l'organisation.

Dans cette perspective, plusieurs réalités professionnelles semblent poser problème : la fluidité industrielle exige du salarié un engagement que le contrôle hiérarchique ne peut assurer (Vatin, 1987 ; Rot, 2006). Les capacités d'apprentissage et d'initiative exigées et plus encore sa capacité de coopération supposent une nouvelle participation sociale qui ne relève pas de la discipline (des modèles dominants).

Conclusion

Le modèle de la compétence, entendu comme outil de gestion, sans réflexion sur le rôle du salarié au travail, se fonde plus sur une vision utilitaire et instrumentale de l'homme au travail en marquant une opposition entre la partie instrumentalisée et calibrée du corps et le reste de la personne vivante. La valeur économique l'emporte sur la valeur du geste. Or, « *la relation marchande n'est pas en mesure de lier les hommes et ne saurait y prétendre* » (Hénaff, 2002)¹⁰. L'analyse de la démarche compétence dans la SCOP BTB a tenté de montrer que le travail réel, la création d'un collectif, la régulation sociale sont au cœur de la préoccupation de cette SCOP et permettent de faire vivre un projet d'entreprise (Bréchet, 1994) sociale et économiquement viable, au service et avec ses salariés actionnaires. Le statut de SCOP met, de fait, la coopération et la conciliation de l'homme et de l'économie au centre du projet. Mais, le statut ne suffit pas à expliquer la réussite de l'entreprise. Le projet de l'entreprise, la pérennité recherchée et le profit nécessaires à sa survie et à son développement, co-construits, réinterrogés en permanence sont également inscrits dans un territoire et plus largement dans la société.

Il nous semble que le chantier pour une entreprise reposant sur une véritable relation équitable avec ses salariés est à ouvrir et demande d'innover. Le défi est total pour lier les enjeux individuels et collectifs, l'implication des membres dans l'exercice du pouvoir managérial, la différenciation des parcours individuels, apporter une réponse aux nouveaux enjeux de l'activité. Il s'agit bien entendu d'inventer un nouveau modèle. La gestion des ressources humaines ne peut pas être à l'écart de la construction de ce nouveau modèle. Après avoir travaillé à sa formalisation, elle doit maintenant prendre une part active à la construction d'un vrai projet fédérateur, condition de l'implication affective des salariés. Il est donc temps de « s'indigner » et de réagir constructivement. C'est sans doute le principal enseignement du cas BTB : la transférabilité de ses pratiques de ressources humaines s'appuie avant tout sur les actifs immatériels et les pratiques qui rendent tout leur sens au projet d'entreprise, ancré dans une vision sociale et sociétale.

Bibliographie

Alter N. (2009), *Donner et prendre, la coopération en entreprise*, Editions la Découverte
Alter N. (2003), « Régulation sociale et déficit de régulation », *La théorie de la régulation sociale de J.D. Reynaud, débats et prolongements*, sous la direction de G. de Terssac, La Découverte, p.78-88.

¹⁰ In Alter (2009, p. 161).

- Berry M. (1983), « Une technologie invisible ? l'impact des instruments de gestion sur l'évolution des systèmes humaines », papier de recherche CRG.
- Blau, (1964), *Exchange and power in social life*, Wiley .
- Bréchet J.-P. (1994), « Du projet d'entreprendre au projet d'entreprise », *Revue française de Gestion*, n°99, p. 5-15.
- Caillé A. Humbert M., Latouche S., Viveret P. (2011), *De la convivialité, Dialogues sur la société conviviale à venir*, La Découverte.
- Clot Y. (2009), *Le travail à cœur : Pour en finir avec les risques psychosociaux*, La Découverte.
- Clot Y. (1995), *Le travail sans l'homme ? Pour une psychologie des milieux de travail et de vie*, La Découverte.
- Giddens A. (1987), *La constitution de la société*, (édition originale 1984), PUF, Paris.
- Dejours C. (2003), *L'évaluation du travail à l'épreuve du réel ; critique des fondements de l'évaluation*, Edition INRA.
- Lichtenberger Y. (2003), « Régulation(s) et constitution des acteurs sociaux », *La théorie de la régulation sociale de J.D. Reynaud, débats et prolongements*, sous la direction de G. de Terssac, La Découverte, p.52-60.
- Linhart D., (2009), *Travailler sans les autres ?*, Le Seuil.
- Mauss M. (1950), *Sociologie et anthropologie*, PUF, Paris.
- Méda D. (2010), *Travail, la révolution nécessaire*, Editions de l'Aube.
- Méda D. (1995), *Le travail. Une valeur en voie de disparition*, Aubier.
- Moisdon J.-Cl. (1997), *Du Mode d'existence des outils de gestion*, (sous la direction de J.C.Moisdon), Seli Arslan.
- Parlier M. (2005), *Gérer les compétences en PME. Enseignements tirés des expériences de 11 entreprises*, ANACT, coll. Etudes et documents.
- Retour D., Krohmer C. (2006), « La compétence collective, maillon clé de la gestion des compétences », pp. 139-173, in Defélix C., Klarsfeld A., Oiry E. (2006), *Nouveaux regards sur la gestion des compétences*, Paris, Vuibert, 2006.
- Reynaud J.D. (1989), *Les règles du jeu, l'action collective et la régulation sociale*, Armand Colin, Paris.
- Reynaud J.D., (2007), « La construction des acteurs collectifs : relie François Sellier », *Revue Française de Sociologie*, 48-2, p.369-386 .
- Reynaud J.D., Richebé N. (2007), „Règles, conventions et valeurs. Playdoyer pour la normativité ordinaire », *Revue Française de Sociologie*, 48-1, p.3-36
- Richebé N. (2002), « Les réactions des salariés à la logique compétence : vers un renouveau de l'échange salarial? », *Revue française de sociologie*, vol. 43 numéro 1, pp. 99-126.
- Rifkin (1996), *La Fin du travail*, La Découverte.
- Rot G. (2006), *Sociologie de l'atelier, Renault, le travail ouvrier et le sociologue*, Toulouse, Octarès Editions.
- Ughetto (2007), *Faire face aux exigences du travail contemporain*, Editions de l'ANACT,
- Vatin F. (1987), *La fluidité industrielle*, Paris, Méridiens, Klincksieck.
- Zarifian P. (2005), *Compétences et stratégies d'entreprise*, Editions Liaisons,
- Zarifian P. (2001), *Le modèle de la compétence*, Editions Liaisons.